

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Sebagai bagian akhir dalam penelitian, berikut disampaikan kesimpulan penelitian untuk menjawab tujuan penelitian yang terdapat pada Bab pertama, yaitu:

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan, PO SERUNI memiliki kekuatan pada kompetensi pengemudi, pengawas, kondektur dan kernet, keamanan transportasi, serta memiliki bengkel sendiri sebagai unit bisnis pendukung. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PO SERUNI adalah kondisi dan fasilitas bus masih relatif standar, serta sistem kontrol/pengawasan masih belum terimplementasikan dengan baik.
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan, potensi yang dapat dimanfaatkan adalah kebijakan pemerintah yang telah menutup trayek bus Surabaya-Trenggalek dari pendatang baru, peningkatan kebutuhan masyarakat akan transportasi yang cepat, aman, dan nyaman. Sedangkan faktor yang dapat menjadi ancaman bagi PO. SERUNI adalah armada bus lain yang juga melayani trayek Surabaya-Trenggalek, persaingan dalam penentuan harga karcis yang tidak sehat antar armada bus, birokrasi pemerintah terutama dalam hal kurangnya pengawasan di lapangan tentang implementasi peraturan, adanya ancaman dari bus liar (bus yang tidak memiliki ijin trayek),

situasi perekonomian Indonesia yang belum stabil, dan situasi keamanan trayek masih kurang baik.

3. Berdasarkan analisis industri dengan *five forces model Porter*, diketahui sebagai berikut:

- a. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru tidak akan terjadi, dikarenakan pemerintah melalui Dinas Perhubungan sudah menutup jasa transportasi bus jalur Surabaya-Trenggalek maupun sebaliknya.

- b. Intensitas Persaingan

Diferensiasi produk (*product difference*) jasa transportasi bus jalur Surabaya-Trenggalek-Surabaya memiliki ancaman yang rendah, karena hampir semua armada bus memiliki kondisi yang relatif standar. Identitas produk (*product identity*) jasa juga memiliki tingkat ancaman yang rendah, karena konsumen memilih bus hanya berdasarkan waktu keberangkatan, bukan berdasarkan pemilihan bus tertentu. *Corporate stakes* dan *diversity of competitor* jasa dapat menjadi ancaman yang tinggi bagi PO. SERUNI, dikarenakan banyaknya jumlah perusahaan armada bus yang sama-sama melayani jalur tersebut. Sedangkan *intermittent overcapacity* jasa juga dapat menjadi ancaman yang tinggi, dikarenakan sering terjadinya penumpukan penumpang yang tidak beraturan (*seasonally*), yang biasanya terjadi pada hari Sabtu-Minggu (akhir pekan), hari libur nasional, dan libur panjang seperti lebaran, natal dan tahun baru.

c. Ancaman Jasa Transportasi Pengganti

Relatif price performance of substitutes jasa transportasi bus jalur Surabaya-Trenggalek-Surabaya dapat menjadi ancaman yang tinggi bagi PO. SERUNI, diakibatkan banyaknya jasa transportasi lain yang biasanya digunakan konsumen pada jalur tersebut maupun sebaliknya, yaitu jasa kereta api dan sepeda motor. *Switching cost* jasa tidak ada, karena konsumen diberikan kebebasan atau tidak dibebankan biaya apapun untuk beralih baik dari bus ke kereta api maupun sebaliknya dari kereta api ke bus. Sedangkan *buyer propensity to substitutes* jasa juga dapat menjadi ancaman yang tinggi, karena terdapat kecenderungan konsumen bus beralih ke transportasi lain yaitu sepeda motor.

d. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Price purchase dapat dikatakan tidak ada. Hal ini diakibatkan harga karcis sudah ditetapkan oleh pemerintah, baik batas bawah maupun batas atas. *Brand identity* dan *impact on quality* dapat menjadi ancaman yang rendah bagi PO. SERUNI, dikarenakan konsumen memilih bus hanya berdasarkan waktu keberangkatan, mereka cenderung tidak memilih armada bus tertentu untuk digunakan. Selain itu, konsumen akan lebih memilih bus yang telah memberikan pelayanan yang memuaskan bagi mereka. Armada bus yang memiliki fasilitas baik dan *record* pelayanan yang baik pula, akan menjadi prioritas bagi konsumen.

e. Kekuatan Tawar Menawar *Supplier*

Presence of substitutes inputs dan *supplier concentration* dapat menjadi ancaman yang rendah, dikarenakan tidak adanya memonopoli barang dari *supplier* dan banyaknya jumlah *supplier* yang menjual onderdil dan peralatan bus lainnya membuat kondisi harga terkendali. *Important of volume to supplier* juga dapat menjadi ancaman yang rendah, disebabkan pembelian *onderdil* bus dalam jumlah tertentu tentunya akan memberikan dampak harga yang relatif murah.

4. Berdasarkan analisis *value chain*, disimpulkan:

a. *Inbound Logistics, operation dan outbound logistik*

Ketiga aktifitas ini tidak ada karena PO SERUNI merupakan perusahaan jasa.

b. *Marketing and Sales*

PO. SERUNI menggunakan strategi WMO (*Words of Mouth*) sebagai strategi pemasarannya. WMO adalah strategi dengan membayar para makelar untuk mempromosikan jasa yang ditawarkan oleh PO. SERUNI. Selain itu PO. SERUNI juga memberikan layanan-layan khusus pada waktu selain liburan lebaran, Natal dan Tahun Baru sehingga dapat menarik para penumpang untuk menggunakan jasa bus PO. SERUNI.

c. *Service*

Aktivitas-aktivitas ini berkaitan dengan peremajaan bus, pengecatan berkala, uji kir rutin, aktivitas bengkel harian, serta layanan asuransi jasa raharja.

d. *Firm Infrastruktur*

Aktivitas PO. SERUNI yang berkaitan dengan *firm infrastructure* adalah struktur organisasi, sistem pengawasan, dan kebudayaan perusahaan.

e. Manajemen Personil

Aktivitas PO. SERUNI yang berkaitan dengan manajemen personil adalah perekrutan karyawan, pelatihan dari Organda untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dan peraturan-peraturan yang mengikat bagi setiap karyawan.

f. Pengembangan Teknologi

Pengembangan teknologi dapat memberikan nilai tambah pada PO. SERUNI dalam melayani konsumennya.

g. Pembelian (*Procurement*)

Aktivitas PO. SERUNI yang sering berkaitan dengan proses pembelian adalah pembelian *onderdil* (khususnya ban), serta pengecatan berkala.

5. Berdasarkan kebutuhan, konsumen mengharapkan kondisi bus relatif baru, kenyamanan dalam bus (tidak kotor, bunyi mesin tidak keras, dan tidak mengeluarkan banyak asap hitam), armada bus menetapkan harga karcis pada batas bawah dan keseragaman dari semua armada bus dalam penentuan harga karcis, ketersediaan informasi tentang alamat dan nomor telepon kantor, konsistensi layanan, karyawan (pengemudi, kondektur dan kernet) berseragam, bersih, rapi, dan ramah, serta fasilitas-fasilitas bus meliputi tempat duduk bersih dan tidak rusak, ber-AC.

6. Rancangan strategi pemasaran bagi PO SERUNI adalah:

a. Product

Rancangan strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan PO. SERUNI dengan inovasi layanan tersebut meliputi paket *tour* liburan sekolah (*high season tour*), paket *tour* ke tempat-tempat wisata (*low season tour*), dan paket *Outbound Tour*.

b. Price

Rancangan strategi penentuan harga yang akan diimplementasikan, meliputi penetapan harga karcis menggunakan batas bawah dari kisaran harga karcis yang telah ditetapkan pemerintah (Rp.22.000 s/d Rp.30.000), yaitu Rp.22.000, sedangkan untuk jasa layanan paket *high season tour*, *low season tour* dan *outbound tour* adalah dengan memberikan harga yang kompetitif sesuai dengan jarak tempuh dan jumlah penumpang.

c. Place/ Distribution

Rancangan strategi terkait saluran distribusi yang dapat diterapkan PO SERUNI adalah dengan melakukan kerjasama dengan armada bus lain dan dinas perhubungan terkait dalam upaya mentertibkan penjualan karcis, yaitu dengan melayani penjualan karcis di loket terminal, bukan di dalam bus sebagaimana yang telah diterapkan pada jasa kereta api. Hal ini dapat meminimalkan adanya kecurangan dan manipulasi harga karcis yang berada di luar kisaran yang telah ditetapkan.

d. *Promotion*

Rancangan strategi promosi PO SERUNI, meliputi *Point of sale advertising*, *Direct mail* dan brosur, *Personal Selling* dan membangun *Website*

e. *Process*

Rancangan strategi PO SERUNI terkait proses yang akan dilakukan adalah menjaga proses perekrutan karyawan yang ketat, proses pengawasan diperketat, proses pelayanan klaim asuransi kecelakaan, membangun sistem layanan keluhan (*customer service*), serta melakukan proses pengawasan melalui *smard card*.

f. *Personnel*

Rancangan strategi personil akan tetap menggunakan sistem kekeluargaan yang telah terbukti dapat menjaga loyalitas karyawannya.

g. *Physical Evidence*

Rancangan strategi PO SERUNI terkait fasilitas yang perlu ditambahkan untuk menjamin kualitas layanan kepada penumpang adalah pengecatan dan reparasi tetap dilakukan secara rutin, menambahkan peralatan berupa CCTV (*closed circuit television*) di dalam bus, menyediakan TV dan VCD player, AC dan pengharum ruangan di dalam bus.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka hal-hal yang dapat disarankan untuk manajemen PO. SERUNI adalah sebagai berikut:

1. Pada proses pengajuan klaim asuransi jasa raharja, PO. SERUNI sebaiknya membentuk tim tersendiri untuk membantu kemudahan konsumen dalam proses pengurusan klaim. Hal ini dilakukan PO. SERUNI untuk memberikan jaminan kepada konsumen bahwa perusahaan memiliki empati terhadap kebutuhan konsumen.
2. Membangun *website* resmi PO. SERUNI yang dapat menjadi media promosi kepada konsumen.
3. Menambahkan bagian khusus yang menangani bagian marketing sehingga dapat lebih terfokus untuk mendapatkan *customer* yang lebih meluas.